Revista Ciências Sociais em Perspectiva – v. 21, n. 41 – 2º Sem. 2022

Investigação de Práticas da Liderança na Gestão de Organizações Não-Governamentais Pernambucanas

ANA PAULA MELO, MARCELO DA COSTA BORBA, MARIA IRAÊ DE SOUZA CORREA, e ROMILSON MARQUES CABRAL*

Resumo: Este artigo tem como objetivo analisar os perfis de liderança de gestores para a prática de gestão estratégica em Organizações Não Governamentais – ONGs pernambucanas. A pesquisa é caracterizada como exploratória, através da coleta de dados por entrevistas semiestruturadas com os líderes e liderados das ONGs, e utilizando o método da análise de discurso para a interpretação dos dados coletados. Quanto aos resultados, foram identificados nas organizações características de liderança carismática, através da capacidade elevada de comunicação que permite direcionar a equipe aos objetivos. Ou mesmo, aspectos de liderança transacional que demonstram uma relação com os aspectos internos, acompanhamento das atividades, cumprimento das normas e monitoramento de erros e desvios cometidos pela equipe. Assim, ficou percebido também como algo em comum nas instituições pesquisadas uma relevante relação da liderança na gestão estratégica, principalmente a respeito do entendimento das competências essenciais ao comprometimento da equipe com a propagação da missão institucional.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Gestão Ativa. Processo estratégico. Agentes de mudança.

Investigation of Leadership Practices in the Management of Non-Governmental Organizations in Pernambuco

Abstract: The objective of this article is to analyze the leadership profiles of managers for the practice of strategic management in Non-Governmental Organizations –NGOs in Pernambuco. The research is characterized as exploratory, through the collection of data through semi-structured interviews with the leaders and followers of the NGOs, and using the method of discourse analysis to interpret

*Ana Paula Melo é mestre em Administração e Desenvolvimento pela Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE). Marcelo da Costa Borba é doutor em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul e pesquisador no Instituto Nacional do Semiárido – INSA, Campina Grande, Paraíba. Maria Iraê de Souza Correa é doutora pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) e docente da UFRPE. Romilson Marques Cabral é doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA) e docente da UFRPE.

Endereço: marcelodcborba@gmail.com

DOI: 10.48075/revistacsp.v21i41.30199

the collected data. As for the results, charismatic leadership characteristics were identified in the organizations, through the high communication capacity that allows directing the team to the objectives. Or even, aspects of transactional leadership that demonstrate a relationship with internal aspects, monitoring activities, compliance with standards and monitoring errors and deviations made by the team. Thus, a relevant relationship of leadership in strategic management was also perceived as something in common in the researched institutions, especially regarding the understanding of essential competencies for the team's commitment to the propagation of the institutional mission.

Keywords: Organizational culture. Active management. Strategic process. Change agents.

Recebido em: 27/11/2022 – **Aprovação**: 24/03/2023

1 INTRODUÇÃO

Na busca pelo alinhamento da gestão aos resultados exigidos pelos indicadores de desempenho, identificar as lideranças existentes e contextualizar a liderança praticada nas ONGs é de grande importância (SINGH et al., 2023; TEIXEIRA, 2004). A liderança influencia diretamente na maneira como a organização desenvolverá as ações necessárias para alcançar seus objetivos, haja vista que, a liderança tem o papel central na compreensão do comportamento do grupo, e o planejamento estratégico deve alinhar-se com o objetivo da organização para promover a integração das ações desenvolvidas no processo de continuidade.

Estudos mostraram que os principais envolvidos em organizações não-lucrativas veem o executivo-chefe como o responsável pelos resultados da organização, sejam eles positivos ou negativos (GEORGAKAKIS et al., 2023). Desse modo, a liderança influencia diretamente na maneira como a organização desenvolverá as ações necessárias para alcançar os objetivos, haja vista que, a liderança tem o papel central na compreensão do comportamento do grupo, e o planejamento estratégico deve alinhar-se com o objetivo da organização para promover a integração das ações desenvolvidas no processo de continuidade (VAN DOORN; HEYDEN; REIMER, 2023).

Assim, este estudo busca analisar os perfis de liderança de gestores para a prática de gestão estratégica em ONGs pernambucanas. pesquisa exploratória, do tipo qualitativa. A coleta de dados foi realizada através de entrevistas semiestruturadas com os líderes e liderados das ONGs, e utilizou-se o método a análise de discurso com a finalidade de interpretação do discurso. Sendo assim, este manuscrito dividido em quatro seções: a primeira corresponde ao referencial teórico, que compreende a exposição da teoria em vista de fornecer um arcabouço

na condução dos resultados; a segunda seção, apresenta os procedimentos metodológicos adotados para análise de dados da pesquisa; já a terceira seção, correspondente ao desenvolvimento da pesquisa e análise dos resultados; e por último as considerações finais, com as conclusões da pesquisa.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Liderança

A liderança é um determinante para o sucesso das organizações. O conceito de liderança tem sido alvo de muitos estudos na esfera das ciências sociais e humanas. Nesse sentido, processo de influenciar as atividades de um grupo organizado em seus esforços para o estabelecimento e alcance de metas pode ser entendido como liderança (HOUSE et al., 2002; VAN DOORN et al., 2022).

A preocupação com a liderança é tão antiga quanto o desenvolvimento da escrita, e tem um aumento com a solidificação da política, porque junto à essa preocupação é exigido um nível maior de educação e treinamento específicos para os líderes políticos (SAMIMI et al., 2022). Compreender a liderança constitui umas das mais antigas tarefas humanas. No que se diz respeito à questão organizacional, e a atuação do gestor, o processo de liderar pode ser entendido como um conjunto de comportamentos que permite o gestor influenciar sua equipe (KURZHALS; GRAF-VLACHY; KÖNIG, 2020).

Até a década de 1970 existiram três grandes movimentos de pesquisas sobre liderança e seus efeitos no contexto organizacional: a abordagem dos traços; a perspectiva dos estilos e os enfoques situacionais de liderança (CANTERMI; LIZOTE, 2023). A primeira abordagem clássica sobre o tema originou a teoria dos traços, com ênfase nas qualidades dos bons líderes. Naquele momento, os estudos concentraram-se em identificar quem o é líder (GEORGAKAKIS et al., 2023). Seguindo esse pensamento as pesquisas dirigidas por essa teoria se preocuparam em mapear diferentes traços de personalidade que foram considerados como típicos de bons líderes, deixando de lado aspectos comportamentais e principalmente o relacionamento com os liderados (CANTERMI; LIZOTE, 2023).

A teoria dos traços tem como escopo identificar qualidades e características pessoais, para distinguir os líderes dos não-líderes (BERGAMINI, 1994; SINGH et al., 2023). Posteriormente essa teoria deixou de ser muito pesquisada por ser melhor utilizada para prever as características do líder do que para diferenciar os lideres eficazes e ineficazes (REICHE et

al., 2017). A atenção inicialmente centrada nos traços é então deslocada para os estilos de liderança, buscando-se descobrir ou validar determinados comportamentos de liderança (GEORGAKAKIS et al., 2023).

No período de 1950 surge a abordagem comportamental e estudo sobre os estilos de liderança no qual Max Weber é responsável por diferenciar em três tipologias do comportamento do líder: liderança autoritária, liberal e democrática (SIQUEIRA; BINOTTO, 2008; VAN DOORN; HEYDEN; REIMER, 2023), como pode ser observado no Quadro 1.

Quadro 1 - Tipos de liderança na abordagem comportamental

Autocrática	Diretrizes fixadas pelo líder Ênfase na liderança Sem participação do grupo nas decisões
Democrática	Ênfase no líder e nos liderados Diretrizes, técnicas e processos escolhidos pelo grupo Decisões do grupo assistidas pelo líder
Liberal	Foco nos liderados Liberdade completa dos colaboradores na tomada de decisão

Fonte: Elaborado pela autora (2022), com base Weber (2004).

Essa abordagem destacava que a liderança podia ser aprendida por técnicas de desenvolvimento pessoal, que conduzissem a comportamentos de liderança adequados com base em um melhor entendimento do comportamento dos liderados (MATOS, 2012). No entanto, a liderança analisada como comportamento leva a críticas relacionadas às dificuldades encontradas em estabelecer os comportamentos apropriados, desenvolver pessoas para tais comportamentos e a pouca importância da teoria às variáveis contextuais (CARDOSO; AMORIM, 2011; VAN DOORN et al., 2022).

Após a apresentação da abordagem comportamental, vale destacara a teoria da liderança contingencial, também conhecida como enfoques situacionais. Essa teoria reduziu a atenção do indivíduo (traços e comportamentos) e acentuou a importância do contexto e dos acontecimentos situacionais em torno do líder (AGARWAL; BRAGUINSKY; OHYAMA, 2020).

Essa abordagem propõe que as organizações podem contar com bons líderes desde que haja treinamento adequado e um ambiente favorável onde possam agir com eficácia (BERGAMINI, 1994; SAMIMI et al., 2022). Esse enfoque apresenta a ideia que qualquer pessoa pode ser um bom líder desde que seja preparado para tal finalidade, trazendo outra variável ao determinar liderança com base nos fatores situacionais, o contexto e o meio envolvido.

A maioria das pessoas pode se tornar um líder, pois o aprendizado e a experiência implicam a aquisição das habilidades e competências necessárias para o exercício da liderança (KURZHALS; GRAF-VLACHY; KÖNIG, 2020). Além disso torna possível a interação pessoal e grupal para o alcance dos objetivos e metas da organização, devendo ser almejada como função da gerência apesar de outras pessoas na organização também exercê-la.

As características essenciais da liderança segundo McGregor (1992) encontram-se em habilidades e atitudes que podem ser adquiridas ou modificadas por intermédio da aprendizagem. Entre elas, pode-se mencionar as competências e habilidades para interagir socialmente, planejar, tomar iniciativa, resolver problemas, manter canais de comunicação funcionando perfeitamente, aceitar responsabilidade por suas escolhas, ser honesto, manter a credibilidade junto aos subordinados e conhecer as atividades da organização (REICHE et al., 2017).

Umas das discussões contemporâneas sobre a temática é diferenciar um líder de um gestor ou administrador, no entanto, entende-se que nem todos os líderes são administradores e nem todos os gestores são líderes. Nesta perspectiva, gestão e liderança atuam como ações distintas, porém complementares, conforme características apontadas no Quadro 2.

Quadro 2 - Diferenças entre liderar e gerenciar.

Liderar	Gerenciar
Gestão da mudança.	Gestão da complexidade.
Alinhar as pessoas com visão e as estratégias.	Organizar e treinar pessoas.
Comunicar com diversas pessoas em várias direções.	Desenvolver e comunicar planos de ação.
Apresentar valores as pessoas.	Selecionar as pessoas de acordo com funções.
Motivar pessoas.	Decidir a delegação de atividades.
Apresentar visão do futuro.	Definir estrutura e hierarquia.
Lidar com barreiras a mudança.	Controlar as pessoas e solucionar problemas.

Fonte: Baseado Zaleznik, (2004).

Os direitos formais assegurados pela instituição aos gestores não são garantia de uma liderança eficaz, no entanto, a liderança que surge fora da estrutura formal da organização é tão importante quanto a formal (ROBBINS, 2005; VAN DOORN; HEYDEN; REIMER, 2023). Segundo Schein (2004), se alguém deseja distinguir liderança de gestão ou administração, pode argumentar que a liderança cria e molda as transformações culturais, enquanto a gestão e administração atua dentro de uma cultura.

Para que o líder possua conhecimento e capacidade para desenvolver com maturidade sua influência sobre o grupo, assim é preciso que ele tenha um conhecimento superior em relação à sua experiência, seu dinamismo e entusiasmo para realizar as tarefas (WATTS;

STEELE; DEN HARTOG, 2020). No estudo do tema liderança no contexto organizacional, seus efeitos em tal contexto têm sido investigados desde a origem das abordagens sistemáticas da Administração Moderna (AGARWAL; BRAGUINSKY; OHYAMA, 2020; VIZEU, 2011).

A temática sobre liderança passou por muitos estudos e aperfeiçoamento, contribuindo para transformar a figura do chefe em líder. A liderança contemporânea considera aspectos emocionais, com ênfase na comunicação, uma vez que uma comunicação de qualidade implica bons resultados para o grupo e para a organização (SAMIMI et al., 2022; SILVA, 2014). Mais adiante o papel do líder é destacado por sua importância nos processos de formação das estratégias. E, om o passar do tempo, surgem modelos administrativos que destacam tanto a importância quanto a oportunidade de uma administração flexível, administrar por meio de uma liderança que transforma a perspectiva de uma filosofia organizacional de maior rigidez (BERGAMINI, 1994; WATTS; STEELE; DEN HARTOG, 2020).

Apesar das ações do líder influenciarem as ações da equipe, a perpetuação da missão organizacional advém das ações dos liderados. Essa questão vem sendo enfatizada na maioria das teorias de liderança, mostrando a necessidade de muitos estudos se voltarem para as habilidades e a disposição do líder em incentivar a equipe a realizar determinada atividade. Durante a década de 80 surgem estudos sobre novas abordagens de liderança, como a liderança transacional, transformacional e carismática, conhecidas como “A Nova Liderança”, no qual Robbins (2005) contribui ao incluir a liderança visionária batizando o conjunto de Teorias Neocarismáticas.

1.2 Perfis de Liderança

Após anos de estudos sobre liderança, atualmente ainda se levanta discussões sobre a questão: se os líderes nascem líderes ou aprendem a sê-lo, a resposta é que ambas as afirmações estão corretas (GOLEMAN, 2000; VAN DOORN; HEYDEN; REIMER, 2023). Entretanto, denominações como carismática, transformacional, visionária e transacional são adicionadas no contexto de liderança no qual podem ser agrupadas como novas lideranças (BRYMAN, 2009; SINGH et al., 2023). Nesse sentido, para o desenvolvimento da pesquisa serão abordadas as teorias de liderança transacional, transformacional e carismática.

A teoria da liderança transformacional e transacional foi apresentada por Burns em 1978, que distingue dois importantes aspectos da liderança que ainda são pouco conhecidas. A liderança transformacional pode ser definida como o processo pelo qual o líder sensibiliza os

seus seguidores para a direção correta com motivação para alcançar um desempenho acima das expectativas (WATTS; STEELE; DEN HARTOG, 2020).

Essa liderança está baseada no efeito do líder sobre os seguidores, e no comportamento evidenciado por estes para alcançar esse efeito. Essa liderança proporciona um nível superior de compromisso e identificação para com os objetivos do líder e da organização por parte dos liderados (AGARWAL; BRAGUINSKY; OHYAMA, 2020). As ações do líder funcionam como modelo motivacional de relacionamento interpessoal, cuja influência de um indivíduo sobre outro ocorre em uma via de mão dupla executando um clima de respeito mútuo. São evidenciadas cinco importantes características intrinsecamente ligadas, são elas: influência idealizada, carisma, capacidade de motivar, capacidade de estimular intelectualmente os subordinados e a preocupação sobre as necessidades individuais dos seus colaboradores (BASS, 1990; SAMIMI et al., 2022).

A liderança transacional baseia-se no esclarecimento de expectativas, na adoção de recompensas e punições de acordo com o desempenho do colaborador, este tipo de liderança é sustentada no processo de reconhecimento associado (MATOS, 2012; WU et al., 2021). Na perspectiva geral, os líderes transacionais evidenciam três pilares: recompensa contingente, gestão ativa por exceção (os seguidores são conduzidos por regras de conformidade, evitando erros) e gestão passiva por exceção (os líderes transacionais apenas intervêm quando necessário e quando os erros verificados são significativos) (KURZHALS; GRAF-VLACHY; KÖNIG, 2020). Existem vários estilos de liderança, mas a dicotomia entre liderança transformacional e transacional tem merecido mais atenção (MATOS, 2012).

A teoria da liderança Carismática afirma que os seguidores ao observarem determinado comportamento do líder atribuem a ele capacidade heroica e admirável (GEORGAKAKIS et al., 2023; ROBBINS, 2005). Os achados do autor indicam que liderados por líderes carismáticos exibiram desempenho melhor que aqueles liderados por líderes que não possuíam essas características. Segundo House (1977), a característica do líder carismático está associada à capacidade de comunicação, sobretudo na perspectiva emocional.

Esta característica permite que o grupo liderado se identifique e partilhe do sonho do líder e o vivencie tão ou mais sentidamente do que o próprio líder. Nesse caso, atingir alto nível de desempenho não é necessariamente exigido, ou seja, o carisma demonstra ser mais pertinente quando as atividades desempenhadas pelos liderados precisam de um componente ideológico ou quando um ambiente envolve um elevado grau de incerteza ou tensão. No entanto, o carisma possui fatores limitantes como a ideologia incerteza ambiental e o nível da organização. Nesses

termos, Chiavenato (2005, p.124) esclarece que os perfis de liderança “são teorias que estudam a liderança em termos de estilos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados”.

1.3 Liderança e Cultura Organizacional

O papel do líder como construtor da cultura organizacional, deve estar voltado a construir e manter uma cultura de trabalho eficaz, o que significa eliminar as barreiras da produtividade, por um lado, e a desconfiança e os medos, por outro. Dessa forma, o líder deve promover sistematicamente em todo o pessoal da organização a lealdade, confiança, vitalidade, participação, comunicação, valores e congruência nas condutas (MELO et al., 2019). De acordo com Schein (2004), a liderança poderia intervir na dinâmica cultural, inspirando ao acionar deliberadamente os mecanismos de sua construção, planejando (ou manipulando, para os mais críticos) a mudança e solucionando problemas organizacionais segundo um modelo geral de mudança gerenciada.

Os que assumem papéis de liderança diferentemente dos administradores, realizam mudanças na cultura organizacional devido ao profundo conhecimento da cultura da organização (BERGAMINI, 1994). Dessa forma, entende-se que o papel do líder não se limita apenas a construir ou seguir uma cultura organizacional, seu objetivo vai além, mantendo uma cultura eficaz e realizando mudanças culturais. Ao passo que entende-se por cultura organizacional o conjunto de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna (LIU, 2023). A cultura organizacional expressa um conjunto de valores, normas e conhecimentos compartilhados pelos componentes da organização, no qual possui uma ligação direta com suas características informais.

Na década de 70, os Estados Unidos possuíam diversas empresas com mau desempenho, com problemas em enfrentar a concorrência com empresas europeias e japonesas, que apresentavam vantagem competitiva com relação às americanas. Assim, as empresas passaram a ser analisadas de acordo com a cultura em que estavam inseridas (WU et al., 2021). Os estudos sobre cultura organizacional começaram a se multiplicar na década de 1980 e ainda hoje continuam sendo disseminados. Tais estudos atingem um patamar cada vez mais relevante, tanto no campo teórico como no gerencial (LIU, 2023).

Com a chegada do sistema capitalista de produção, a competição tornou-se uma das forças mais influentes para aprimorar diversas áreas do empreendimento humano. Essa competição envolve desde empresas na disputa por mercados, até organizações filantrópicas.

Todas elas precisam esquematizar estratégias para oferecer valor superior aos seus clientes (PORTER, 2005).

De modo geral, os fatos econômicos, sociais e culturais não só motivaram, mas também exigiram respostas e reflexões de gestores e pesquisadores. Dessa forma, a administração geral relaciona sua análise aos aspectos diretamente relacionados com a gestão e organização no ambiente interno da organização, com a finalidade de distinguir os diferentes paradigmas sobre as organizações, com base na Teoria da Organizações, a teoria econômica da empresa e gestão estratégica (MARCUELLO, 2001). É imprescindível destacar que o formato das organizações não-lucrativas é maleável e flexível, frequentemente exigindo uma forte capacidade de liderança interna em que aponte a direção correta e assegure o seu sucesso, ao longo do tempo.

Assim, percebe-se que a tomada de decisão é uma competência de liderança essencial para a continuidade da missão da organização (WU et al., 2021; YOUNG, 2001). Por outro lado, Schein (2004) argumenta que a única importância real que os líderes podem fazer é de criar e gerenciar a cultura, e que o talento único dos líderes está relacionado a sua capacidade de compreender e trabalhar com a cultura, no entanto a liderança pode também destruir a cultura principalmente quando o líder é visto como disfuncional.

Portanto a liderança quando dissociada do processo de gestão dá margens a grandes controvérsias. Seguindo esse pensamento, o autor propõe um enfoque à liderança como um processo a longo prazo, afetivo e transformacional e, vê na gestão, uma frieza racional, a curto prazo, voltada ao controle. Ao analisar a cultura organizacional sob o ponto de vista funcionalista e da variável, constata-se que a função dos líderes é instituir a cultura esperada, assim como valores e objetivos comuns, promovendo o caminho do fortalecimento cultural e consequentemente, o sucesso organizacional.

1.4 Liderança e Estratégia no Terceiro Setor

Nas Organizações Não Governamentais é essencial que a liderança tenha uma visão voltada para o futuro, esteja preocupada com a necessidade de seus beneficiários e disponha de bom relacionamento com os doadores (HUDSON, 1999). Pode-se considerar que a gestão e a liderança quando conectadas trabalham de maneira eficaz em diversos níveis organizacionais: nível estratégico; nível da própria gestão e nível operacional (MELO et al., 2018).

De acordo com Mintzberg, estratégia pode ser definida como: “um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo” (MINTZBERG; GARCIA, 2012, p. 17). Em consonância com essa afirmação, Porter (2004, p. 63 e 73) complementa o conceito quando

expõe que a “Estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades [...] é a criação de compatibilidade entre as atividades da empresa. Seu êxito depende do bom desempenho de muitas atividades e da integração entre elas”.

De acordo com Porter (2004, p. 441), “de algum modo as empresas estão sempre lidando com a incerteza e mesmo assim essa situação não é considerada para formulação da estratégia competitiva, visto que essa continua sendo baseada na mera expectativa de repetição do passado”. As decisões estratégicas determinam de forma continuada as ações organizacionais, de acordo com o ambiente que as cercam, mesmo que o contexto seja composto por empresas públicas, privadas ou em organizações do terceiro setor (FRAGA; SILVA, 2010).

A liderança mais presente no Terceiro Setor é aquela mais carismática e inspiradora, que motiva todos os colaboradores, enfatizando a importância e o valor dos seus objetivos (BARROS, 2002). Complementando a ideia anterior, o gestor de uma entidade social é julgado a partir dos seguintes critérios: agilidade mental, criatividade, capacidade de organização, liderança, profissionalismo, conhecimento econômico, disposição para aprender cada vez mais e sempre, iniciativa, determinação, cuidado, resistência, capacidade de cooperação, sociabilidade, confiabilidade, senso crítico, responsabilidade, entre outros (MELO et al., 2019).

Na visão de Tenório (2003), nas organizações contemporâneas não basta delegar autoridade apenas formalmente, mas faz-se necessário que exerça a gerência com liderança. A questão sobre a hesitação das Organizações Não Governamentais em relação ao uso de modelos gerenciais tradicionais, explicado por Mintzberg et al. (2007) quando o autor aponta a cultura organizacional dessas instituições, a missão voltada para questões sociais e o alto grau de informalidade nas relações sociais como principais causas da aversão dos modelos gerenciais por partes dessas organizações.

Os autores Westley e Mintzberg (1989), identificam como papel do líder a gestão de significados, no qual tem como prioridade a formulação da visão, missão e dos valores que conduzem e coordenam as ações dos agentes envolvidos na organização. Assim, entende-se, que o líder tem seu papel destacado no processo de aprendizado organizacional. Dessa forma, compete a liderança não só gerenciar as estratégias existentes, mas propor novas estratégias, monitorar o processo de implementação e avaliar os resultados. Observam-se ainda as Estratégias Planejadas, derivadas de planos formais: intenções precisas existem e são formuladas e articuladas pela liderança principal (ZANNI, 2005).

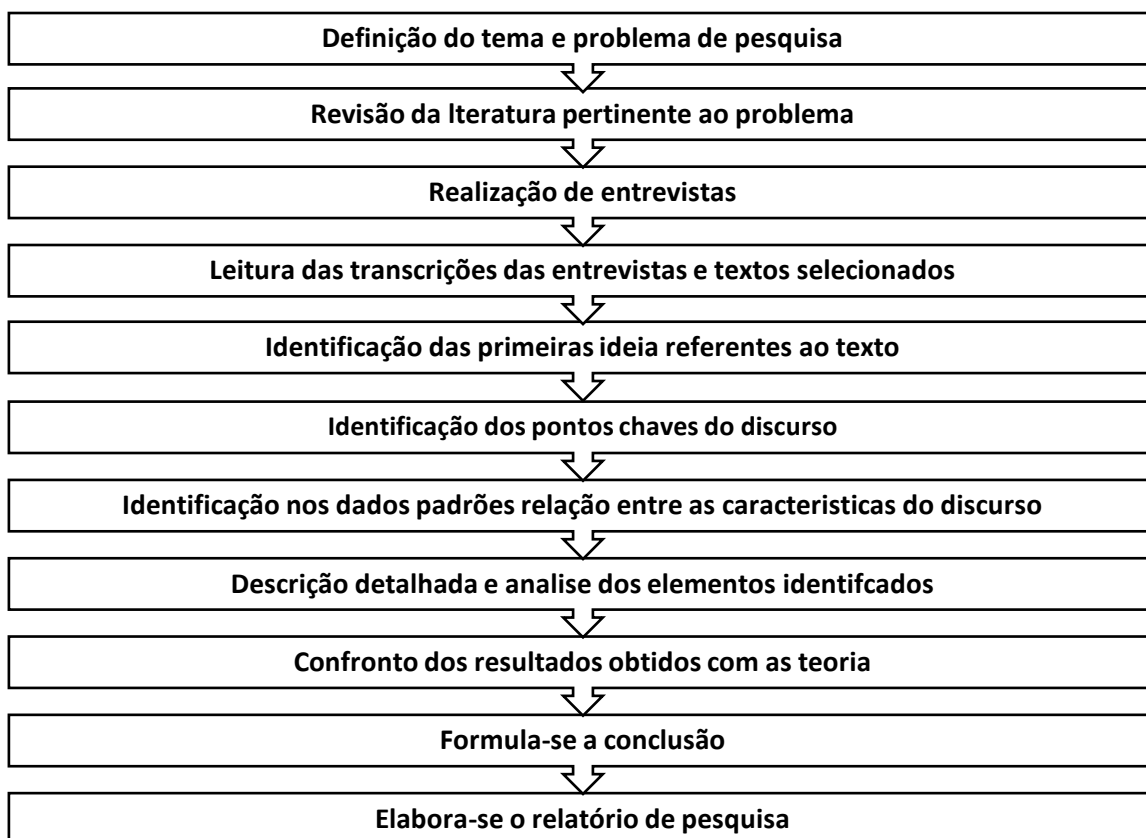
2 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa do ponto de vista dos objetivos possui caráter exploratório e descritivo. Quanto à abordagem do problema, é classificada como qualitativa. De acordo com os procedimentos técnicos, a pesquisa é classificada como estudo de campo, uma vez que foi realizada entrevistas e visitas nas organizações estudadas. Quanto à escolha do universo e amostra buscou-se delimitar às Organizações Não Governamentais filiadas à Associação Brasileira das Organizações não Governamentais (ABONG) com que possuam sede no estado de Pernambuco.

Para serem entrevistados foram escolhidos um líder (diretor, gestor ou coordenador) e um liderado (que trabalhasse próximo ao líder) de cada instituição. Considerando o objetivo de identificar o perfil de liderança de gestores das Organizações não Governamentais segundo a teoria da liderança transformacional, transacional e carismática. O roteiro da pesquisa foi estruturado com os seguintes tópicos: liderança transformacional, liderança transacional e liderança carismática, com a finalidade de identificar características como: capacidade de estímulo intelectual e convicção de integridade moral. As entrevistas foram realizadas individualmente, o líder (diretor executivo, gestor organizacional e coordenador geral) e o liderado da mesma instituição eram entrevistados separadamente e em um horário apropriado. As respostas foram registradas em gravações eletrônicas. Os dados qualitativos obtidos pelas entrevistas foram analisados através do método de análise de discurso, ver Figura 1.

A entrevista semiestruturada foi realizada mediante a utilização de um roteiro, com 26 questões abertas com a finalidade de nortear a discussão durante todo o desenvolvimento do trabalho. As entrevistas possuíram caráter exploratório, que permite eventuais indagações ou levantamento de dados e informações que não estavam contempladas no formulário, no entanto, seguiu um roteiro previamente estabelecido com a finalidade de contemplar as indagações dos objetivos (GIL, 2008).

A técnica de coleta de dados atendeu às recomendações relacionadas à pesquisa qualitativa. Foi utilizada a triangulação de dados, que na perspectiva do campo das ciências sociais corresponde a uma estratégia de pesquisa baseada na utilização de diversos métodos para investigar um mesmo fenômeno (VERGARA, 2013). As diferentes fontes utilizadas para coleta de dados foram: a) documentos institucionais, como os meios de divulgação de ações, portfólios de programas e projetos das Organizações, material de publicações, divulgação de ações e projetos das Organizações, site das ONGs; b) entrevistas semiestruturadas com os gestores das ONGs; c) entrevistas com os colaboradores das ONGs.

Figura 1 - Etapas da análise de discurso

Fonte: Elaborado pela autora (2023), adaptado de Vergara (2013, p. 21-22).

As entrevistas foram gravadas em áudios, que foram tratados por transcrições na integra, com o intuito de preservar a fala dos entrevistados. A análise do discurso considerou apenas aspectos verbais ou linguísticos, mas também os paraverbais e paralinguísticos, assim como pausas, entonação, gestos, olhares e postura corporal. Na análise das entrevistas foi realizada a interpretação do discurso do líder e depois do liderado seguindo a ordem do roteiro. Após a identificação dos pontos chave do discurso, foram comparadas as falas e citações, bem como os pontos divergentes. Logo em seguida, os aspectos encontrados no discurso dos entrevistados foram descritos. Por fim, os dados obtidos foram confrontados com a teoria de aporte e procedeu-se à interpretação das informações, a análise de resultados e a comparação das evidencias empíricas obtidas.

3 RESULTADOS

3.1 Perfil de liderança das ONGs

O roteiro da entrevista teve como objetivo identificar os aspectos relacionado a teoria da liderança transformacional, transacional e carismática no discurso dos entrevistados. Dessa

forma foram sistematizadas as características apresentadas por cada organização quando confrontada com cada teoria de liderança.

Assim as características que mais se aproximaram dos aspectos do referente liderança tem cores similares e as que se distanciaram ou possuem conexão com nenhum perfil analisado foram omitidas. Dessa forma as teorias de liderança relacionada às características identificadas em cada ONG estão apresentadas no Quadro 3.

Quadro 3 - Perfil de liderança e características apresentadas.

<table>
<tr><th rowspan="2">Liderança</th><th rowspan="2">Aspectos</th><th colspan="2">Características apresentadas</th></tr>
<tr><td>ONG 1</td><td>ONG 2</td></tr>
<tr><td>Transformacional</td><td>• Influência idealizada.
• Capacidade de motivar.
• Capacidade de estimulo intelectual dos liderados.
• Preocupação com as necessidades individuais dos liderados.</td><td>• Motivação da equipe está ligada à valores e princípios organizacionais.
• Diálogo constante, monitoramento das ações, disposição para ouvir e entender as limitações da equipe.
• Objetivo de transformar a sociedade.
• Busca provocar, questionar, apoiar e nortear as ações da equipe, mas sempre priorizando o diálogo.
• Incentiva problematização de reflexão.
• Utiliza a reflexão coletiva para o redirecionamento das ações.
• Preocupação com as necessidades individuais dos funcionários, pois possuem perspectivas em comum que é militar por uma causa que se acredita.
• Liderança considerada como exemplo de comportamento, principalmente na reflexão das ações realizadas.</td><td>• Busca incentivar: sinceridade, qualidade e proatividade.
• Valoriza o conhecimento, pois para ele é um alicerce fundamental para que a instituição dê certo</td></tr>
<tr><td>Liderança</td><td>Aspectos</td><td colspan="2">ONG 3</td></tr>
<tr><td>Transacional</td><td>• Recompensa contingente.
• Gestão ativa por exceção.
Gestão passiva por exceção.</td><td colspan="2">• Metas estabelecidas de forma clara.
• Metas e desempenho acompanhados como resultado.
• Equipe cobrada caso ocorra atrasos das atividades.
• Metas não cumpridas podem levar a substituição do funcionário.
• Cobrança caso ocorra atraso das atividades.
• Caso não ocorra melhoria de desempenho o funcionário pode ser substituído.</td></tr>
<tr><td>Liderança</td><td>Aspectos</td><td>ONG 1</td><td>ONG 2</td></tr>
</table>

Carismática	• Comprometimento Pessoal. • Elevada autoconfiança. • Convicção de integridade moral. • Poder de influência elevado.	• Exemplo pedagógico. • Diálogo constante com a equipe. • Acredita na liderança ensinada. • Satisfação em desempenhar a liderança. • Busca pela reflexão construtiva. • Influência positiva. • Busca por formação complementar. • Presente em várias etapas dos processos. • Disposição em acompanhar as atividades.	• Partilha de comprometimento entre a equipe e a liderança. • Incentiva características como: não ser omisso, proatividade, comunicativo e sensitivo. • Pré disposição da equipe em aceitar e acrescentar melhoria no que for proposto. • Incentivo a equipe. • Influencia em conduzir equipe • Inspirar os funcionários a chegar no mesmo patamar que ele. • Satisfação em desempenhar a liderança. • Faz o que gosta. • Elevada capacidade de comunicação.

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Pode-se observar que a ONG 1, quando apresentou em seus discursos características pertencentes aos aspectos da liderança transformacional e carismática, foram apresentadas outras características que não pertenciam aos perfis de liderança pesquisados. Nesse caso, as características que se distanciaram da teoria analisada podem ser consideradas como peculiaridades pertencentes aos indivíduos entrevistados. No entanto as características transformacionais foram pontuadas fortemente e na amplitude de todos os aspectos que caracterizam essa liderança.

A respeito da ONG 2, foram demonstradas algumas características de liderança transformacional e carismática. No entanto, não houve aspectos próximos à liderança transacional. E também foram apresentados alguns traços que não relacionados aos perfis pesquisados. Mas por abrangência de fatores explícitos no discurso tanto do líder quanto do liderado, a liderança da ONG 2, pode ser considerada carismática.

Convêm ressaltar que os líderes carismáticos e transformacionais possuem características próximas, pois podem compartilhar de uma visão e de confiança, respeito e admiração por seus liderados, apesar de, nem todos os líderes carismáticos conseguem conduzir seus seguidores a superar seus interesses individuais por uma visão abrangente de um grande ideal coletivo ou da sociedade (TEIXEIRA, 2012).

Referente a ONG 3, não foram apresentadas características que se enquadrassem nos aspectos da liderança transacional e carismática. No entanto, pode-se perceber aspectos referentes a liderança transformacional, principalmente no ponto que abrange a gestão ativa por exceção, pois foi o tópico bastante evidenciado tanto no discurso do líder quanto do liderado.

Quantos os traços peculiares apresentados pelas lideranças pesquisadas que não se enquadraram nos aspectos analisados, são fatores que Robbins (2005) afirmar que o líder é versátil pois pode mostrar qualquer estilo ou comportamento, dependendo da situação em que está inserido.

3.2 Perfil de liderança da ONG 1

As informações demonstradas no Quadro 4 permitem visualizar que a liderança da ONG 1 apresentou algumas características relacionadas a liderança carismática, no entanto os aspectos apresentados são em sua predominância relacionados à liderança transformacional. Na concepção de Bass (1990), líderes transformacionais possuem quatro características essenciais que os distinguem dos líderes, como: consideração individualizada frente a atenção às necessidades de cada liderado; preocupação em termos de potencialidade e de desenvolvimento; isso inclui delegar, crítica construtiva e feedbacks; estreito conhecimento de seus liderados, ouvir as preocupações e ideias, reconhecer as diferenças, suas forças e fraquezas; participa do processo de formação de opinião dos liderados, incentiva intercâmbio de pontos de vista e promove o autodesenvolvimento.

Os líderes transformacionais, para Robbins (2005), inspiram seus seguidores a superar os próprios interesses para o bem organizacional. Eles estão atentos as necessidades de seus liderados, transformam o modo de seus seguidores verem os fatos, ajudando-os a problematizar sob uma nova perspectiva, e são capazes de entusiasmar, incitar e inspirar as pessoas a darem o seu máximo em busca dos objetivos do grupo.

Quadro 4 - Aspectos de liderança da ONG1 relacionados à liderança transformacional

Liderança Transformacional	**Aspectos Relacionados**
Influência idealizada	• Liderança considerada como exemplo de comportamento, principalmente na reflexão das ações realizadas
Capacidade de motivar	• Motivação da equipe está ligada à valores e princípios organizacionais
Capacidade de estimulo intelectual dos liderados	• Busca provocar, questionar, apoiar e nortear as ações da equipe, mas sempre priorizando o diálogo. • Incentiva problematização de reflexão. • Utiliza a reflexão coletiva para o redirecionamento das ações.
Preocupação com as necessidades individuais dos liderados	• Diálogo constante, monitoramento das ações, disposição para ouvir e entender as limitações da equipe

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Como mostrado no Quadro 4, a ONG 1 apresenta aspectos de liderança que se aproximam do perfil de liderança transformacional. O líder apresentou características que incentiva os liderados a realizar as ações acima da expectativa, a atuação é menos hierárquica e mais flexível. A capacidade de estimulo intelectual apresentava no modo de utilizar a reflexão coletiva para o redirecionamento das ações, estudos empíricos mostram que importância desta atitude reflexiva entre os membros está relacionado com viabilização da ação comunicativa (VIZEU, 2011).

3.3 Perfil de liderança da ONG 2

Ao analisar a liderança da ONG 2, foram identificadas apenas uma característica da liderança transformacional, que é demonstrado no aspecto de influência idealizada. No entanto os aspectos predominantes foram próximos a liderança carismática. De acordo com House (1976), o líder carismático apresenta três características base, que são: elevada autoconfiança, poder de domínio, e a convicção de sua integridade moral das suas crenças. Matos (2012) complementa que, nesse modelo de liderança, é o Líder que possui a habilidade de influenciar os seus liderados sem que se encontre objetivamente uma causa para tal. Assim podemos observar os aspectos apresentados pela ONG 2 relacionados a liderança carismática, no quadro 5.

Quadro 5 - Aspectos de liderança da ONG 2 relacionados à liderança carismática.

Liderança Carismática	Aspectos Relacionados
Comprometimento Pessoal	• Partilha de comprometimento entre a equipe e a liderança. • Incentivo a equipe. • Satisfação em desempenhar a liderança. • Gosta do que faz.
Elevada autoconfiança	• Inspirar os funcionários a chegar no mesmo patamar que ele.
Convicção de integridade moral	• Incentiva características como: não ser omisso, proatividade, comunicativo e sensitivo
Poder de influência elevado	• Pré disposição da equipe em aceitar e acrescentar melhoria no que for proposto. • Influencia em conduzir equipe. • Elevada capacidade de comunicação.

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Como observado no Quadro 5, os aspectos apresentados pela liderança da ONG 2 referente à liderança carismática. As características como: Inspirar os funcionários, comprometimento entre a equipe e liderança, satisfação em conduzir a equipe, foram bastante frisadas. Referente a esses aspectos, o autor, Teixeira (2012) aponta que o líder é admirado,

tem credibilidade e respeito de seus seguidores, criando uma união coletiva dentro da organização por uma nova visão e alcance de novos objetivos. Esse tipo de liderança possibilita que o grupo de trabalho apresente um comportamento alegre, motivado e solicito ao seu líder.

Para Robbins (2005), existem pesquisas que propagam uma intensa correlação entre a liderança carismática, e a satisfação e elevado desempenho dos liderados. Entretanto, existem outras pesquisas que comprovam que o carisma não tem uma ação generalista, desse modo, entende-se que a elevação da eficácia pode ser situacional. O nível organizacional pode ser citado como exemplo de um fator situacional que limita o carisma.

3.4 Perfil de liderança da ONG 3

Ao analisar a liderança da ONG 3, foram identificadas que se distanciavam da liderança transformacional e carismática. No entanto, alguns aspectos apresentados mostram caracterizas primas à liderança transacional. A Liderança Transacional é baseada no processo de reconhecimento associado, frente aos resultados alcançados pelos liderados. Bass (1990) esclarece também que, neste tipo de liderança, se recompensam os que revelam um bom desempenho, e penaliza aqueles que não têm o desempenho esperado. A liderança transacional vem sendo questionada por abordar uma lógica unilateral entre o líder e o liderado, ou seja, uma relação orientada para o êxito, onde a equipe se configura como um meio para o resultado e o melhoria imediata (VIZEU, 2011), ver Quadro 6.

Quadro 6 - Aspectos de liderança da ONG 3 relacionados à liderança transacional

Liderança Transacional	**Aspectos Relacionados**
Recompensa contingente	• Caso não ocorra melhoria de desempenho o funcionário pode ser substituído
Gestão ativa por exceção	• Metas estabelecidas de forma clara. • Metas e desempenho acompanhados como resultado. • Metas não cumpridas podem levar a substituição do funcionário.
Gestão passiva por exceção	• Equipe cobrada caso ocorra atrasos das atividades. • Cobrança caso ocorra atraso das atividades.

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Na dimensão da gestão passiva por exceção significa que o líder só atua quando as coisas correm mal ou se distanciam do esperado. A gestão ativa por exceção foi um aspecto bem evidente, a liderança demonstrou uma preocupação em acompanhar os processos de modo que assegurasse o cumprimento dos objetivos. Também foi demonstrado o incentivo a autonomia da equipe em solucionar os problemas decorrentes de suas atividades.

A liderança transacional faz questão de especificar exatamente o objetivo que se deseja alcançar. Dessa forma, entende-se que o perfil transformacional favorece o uso do sistema de controle gerencial na forma interativa, estabelecendo de maneira explícita os limites e regras que devem ser respeitados (CRUZ, 2014).

3.5 Relação entre o perfil de liderança e as práticas de gestão das ONGs

Este tópico tem como objetivo descrever e analisar a relação entre o perfil de liderança e práticas de gestão estratégicas identificados nas Organizações Não Governamentais pesquisadas. A relação dos aspectos identificados está dividida por categoria e separados por cada organização, como observado no Quadro 7.

Quadro 71 - Perfil de liderança e as práticas de gestão

Categorias de pesquisa	**Aspectos identificados**		
	ONG 1	**ONG 2**	**ONG 3**
Liderança	Transformacional	Carismática	Transacional
Estratégia	• Missão e Valores definidos • Metas definidas. • Realização do PE a cada 3 anos. • Flexibilização de metas e objetivos desde que não se distancie da missão. • Indicadores de Análise de Desempenho • Plano estratégico formal. • Elaboração do PE de modo coletivo. • Elaboração do PE por demanda interna institucional.	• Missão e Valores definidos. • Objetivos definidos de acordo com os projetos. • Objetivos e desenvolvimento de atividade flexíveis, mas sem divergir da missão. • Planejamento operacional anual. • Não possui plano estratégico formal.	• Missão e Valores definidos. • Realização de PE para 3 a 5 anos. • Elaboração do PE de modo participativo. • Plano estratégico formal. • Elaboração do PE por demanda dos financiadores.
Processos Internos	• Processos organizados de modo sistematizado e participativo. • Auxilio de consultoria para melhoria dos processos. • Monitoramento das ações. • Metodologia de ações participativas.	• Processos internos organizados pela gestão. • Monitoramento das ações de modo participativo. • Consultoria auxilia nos processos internos. • Apoio de consultoria mostrou melhoria na gestão.	• Acompanhamento dos processos internos. • Acompanhamento dos processos realizados pela equipe. • Realização de revisão dos processos internos por exigência dos financiadores. • A administração organizacional é responsável pela elaboração e organização dos processos.
Financeiro	• Fonte de recursos diversificadas.	• Fontes de recursos diversificadas. • Fontes oriundas de empresas privadas,	• Fontes de recursos concentradas. • Recursos oriundos da cooperação internacional.

	• Maior parcela de recursos são de origem pública. • Equilíbrio de despesa e receita interna. • Área estratégica responsável apenas por captação de recursos. • Diversidade de serviços realizados.	cooperação internacional e governamental. • Possui um núcleo de formação. • Recursos captados têm sido suficiente para manter as atividades	• Recursos suficientes para manter o funcionamento da instituição. • Recursos captados tem sido capaz de suprir as demandas institucionais.
Público Alvo (Beneficiários)	• Reconhecimento das ações realizadas pela instituição. • Retorno positivo das ações realizadas. • Atividades diversificadas. • As atividades realizadas pela instituição na comunidade de beneficiários são diversificadas. • Ampliação da qualidade e quantidade no serviço prestado. • Busca-se conhecer as reais necessidades do público de beneficiário.	• Realiza diversas ações junto a diversos atores sociais. • Reconhecimento notado pelos financiadores através de convites para participação em eventos e indicações para prestação de serviços. • Reconhecimento através de feedbacks positivos dos serviços prestados. • Reconhecimento através de convites para realizações de novos serviços.	• Realização de atividades diversificadas. • Ações direcionadas a públicos variados. • Melhoria na qualidade das ações realizadas. • Avaliação da qualidade dos serviços prestados. • Reconhecimento demonstrado através da busca pelo serviço.
Aprendizado e conhecimento	• Instituição fomenta aprendizado e crescimento na instituição. • Ações de capacitação e formação interna. • Investimento em pessoas. • Incentivo a qualificação. • Compartilhamento de saberes. • Não possui programa de treinamentos. • Flexibilização de horário de trabalho. • Incentiva a participação da equipe em seminários, congressos, cursos e publicação de artigos acadêmicos.	• Fomenta capacitação. • Custeia cursos de formação. • Flexibiliza prazo de atividades. • Disponibiliza conteúdo de pesquisa.	• Incentiva o aprendizado. • Dissemina conhecimento por meio de seminários.

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

No Quadro 7, foram relacionados os perfis de liderança e suas respectivas práticas de gestão estratégica de cada ONG analisada. O autor Bass (1990), esclarece a relação de liderança e gestão ao afirmar que os líderes são agentes de mudança, a liderança acontece quando o grupo modifica suas ações e competências para direciona-las aos objetivos e a meios de como alcança-los.

Como observado, a ONG 1, apresenta perfil de liderança transformacional. Foram demonstradas características referentes a esse perfil nas práticas de gestão, entre algumas ações pode citar o encorajamento dos seguidores a partir de compartilhamento dos valores coletivos da organização. A realizações das ações institucionais por acreditar em uma causa em comum, a partilha da missão institucional ficou evidente no discurso do líder e liderado da instituição.

A influência idealizada foi um ponto que reflete bem nas práticas de gestão estratégica na ONG 1, pois foi exposto que a motivação inspiradora está relacionada ao fornecimento de um senso de propósito nas ações institucionais. A influência da liderança transformacional na gestão podem ser descrita de acordo com Vizeu (2011, p. 60), ao declarar que “a influência e a inspiração são demonstradas quando o líder vislumbra um futuro desejável e articula como ele pode ser alcançado, através altos padrões de performance e demonstra determinação e confiança”.

Por sua vez, a ONG 2, mostrou um perfil de liderança carismática. Quanto as práticas de gestão estratégica, verifica-se que o líder demonstra uma integração com a equipe, que permite um acompanhamento de perto do andamento dos projetos, decisão das atividades de modo participativo e uma articulação com diversos financiadores e parceiros institucionais.

No tocante a ONG 3, o perfil da liderança transacional demonstrou relação com as práticas de gestão estratégica, principalmente no que se refere aos processos internos, como exemplo: acompanhamento dos processos e avalição das ações. As atividades são realizadas de modo que seja evitado ocorrências de possíveis erros. Segundo Vizeu (2011), a liderança transacional reflete nas práticas de gestão ao seguir uma lógica utilitarista de recompensa e punição, enfatizando sua capacidade de influência na garantia de atendimento de necessidades do presente e de curto prazo.

O processo estratégico deve ser entendido como o modo que a instituição identifica e avalia as opções estratégicas oriundas de sua missão e visão; decide as metas, os objetivos, um plano de ação e os põem em prática (NANUS ; DOBBS, 2000). Sobre relevância da atuação da liderança nas estratégias, os autores Nanus e Dobbs (2000), esclarecem que todos os lideres precisam de estratégias. No caso, da Organizações sem fins lucrativos as práticas de estratégias propostas pelos seus líderes são utilizadas como base para ações futuras, dessa forma a organização pode enfrentar de modo efetivo os desafios atuais e futuros.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho resulta de uma análise dos perfis de liderança de gestores para a prática de gestão estratégica nas Organizações Não Governamentais. Com base nas informações coletadas de entrevistas aplicadas a líder e liderado de três ONGs, esta pesquisa explorou o perfil de liderança e as práticas de gestão.

No relato dos resultados é possível perceber relações evidenciadas pela teoria contemplada nos manuais bibliográficos. Na ONG 1, sua liderança transformacional demonstrou um olhar para o futuro, entendimento de modo claro das estratégias e a tradução dos objetivos para toda a instituição. Quanto a ONG 2 suas características de liderança carismática, foi identificado um bom relacionamento do líder com a equipe, assim como sua capacidade elevada de comunicação que permite direcionar a equipe aos objetivos esperados e o bom relacionamento com os financiadores e parceiros, tal característica pode ser vista como um fator importante para captação de recurso. E a ONG 3, seus aspectos de liderança transacional que demonstram uma relação com os aspectos internos, acompanhamento das atividades, cumprimento das normas e monitoramento de erros e desvios cometidos pela equipe.

Portanto, pode-se afirmar dentro do que foi observado nessa pesquisa, que cada perfil de liderança demonstrou um modo peculiar de atuação dentro das praticadas de gestão estratégica. Também foi percebido como algo em comum nas instituições pesquisadas uma relevante relação da liderança na gestão estratégica, principalmente a respeito do entendimento das competências essenciais ao comprometimento da equipe com a propagação da missão institucional. Por fim, vale ressaltar que as contribuições geradas na análise desse trabalho não podem ser atribuídas de maneira generalizada, mas sim em relação ao corpus da pesquisa.

Para pesquisas futuras recomenda-se um maior aprofundamento da temática abordada, ou até uma seleção mais ampla de ONGs, aplicação desta investigação adotando para uma abordagem de natureza quantitativa, categorizar os aspectos referentes as práticas de gestão estratégica.

REFERÊNCIAS

AGARWAL, R.; BRAGUINSKY, S.; OHYAMA, A. Centers of gravity: The effect of stable shared leadership in top management teams on firm growth and industry evolution. Strategic Management Journal, v. 41, n. 3, p. 467–498, 18 mar. 2020.

BARROS, M. Uma Proposta de Tipologia Organizacional Comparada das Organizações Não-Governamentais. XXVI ENANPAD - Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração. Anais...Salvador: 2002.

BASS, B. M. From Transactional to Iransformational Leadership : Learning to Share the Vision. Organizational Dynamics, v. 18, n. 3, p. 19–32, 1990.

BERGAMINI, C. W. Liderança: A Administração do Sentido. RAE - Revista de Administração de Empresas, v. 34, n. 3, p. 102–114, 1994.

BRYMAN, A. Liderança nas organizações. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.
CANTERMI, B. A.; LIZOTE, S. A. Liderança e cultura organizacional em pequenas empresas. Revista de Administração da UFSM, v. 15, p. 634–656, 2023.

CARDOSO, P.; AMORIM, M. Traços, comportamentos e contextos: desenvolvimento de líderes em ONG, a “experiência SIFE” no Centro Universitário do Pará. Revista de Carreiras & Pessoas ISSN …, v. 1, 2011.

CHIAVENATO, I. Comportamento Organizacional: Dinâmica do sucesso das organizações. 2o edição ed. Barueri: Editora Elsevier-Campus, 2005.

CRUZ, A. P. C. DA. Estilo de liderança, sistema de controle gerencial e inovação tecnológica: papel dos sistemas de crenças, interativo, diagnóstico e de restrições. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2014.

FRAGA, R. V.; SILVA, C. E. Balanced Scorecard: planejamento estratégico no contexto das organizações do Terceiro Setor. Revista Brasileira de Administração Científica, v. 1, n. 1, p. 5–31, 2010.

GEORGAKAKIS, D. et al. Strategic leaders in multinational enterprises: A role-specific microfoundational view and research agenda. Journal of International Business Studies, 17 jan. 2023.

GIL, A. C. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 6a ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLEMAN, D. Leadership That Gets Results. Harvard Business Review, 2000.

HOUSE, R. et al. Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. Journal of World Business, v. 37, n. 1, p. 3–10, mar. 2002.
HOUSE, R. J. A 1976 theory of charismatic leadership. University of Toronto, Faculty of Management Studies, 06. p. 33–36, 1976.

HUDSON, M. Administrando Organizações do Terceiro Setor : o desafio de administrar sem receita. São Paulo: Editora Makron Books, 1999.

KURZHALS, C.; GRAF-VLACHY, L.; KÖNIG, A. Strategic leadership and technological innovation: A comprehensive review and research agenda. Corporate Governance: An International Review, v. 28, n. 6, p. 437–464, 21 nov. 2020.

LIU, X. Fear to lose? An analysis of CEO successors’ decision-making regarding R&D intensity based on behavioral agency theory. Asian Business & Management, v. 22, n. 1, p. 403–430, 26 fev. 2023.

MARCUELLO, C. Approaching the Third Sector from a Management perspective: what does this offer? The Third Sector from a European perspective., p. 1–23, 2001.

MATOS, P. G. Liderança nas PME e sua Influência no Agradecimentos. Covilhã: Universidade da Beira Interior, 2012.

MCGREGOR, D. O Lado Humano da Empresa. 2a edição ed. São Paulo: Martins Fontes, 1992.

MELO, A. P. S. et al. Análise da gestão estratégica em organizações não governamentais (ONGs) pernambucanas por meio da perspectiva do Balanced Scorecard. REMIPE - Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco, v. 4, n. 2, p. 197–214, 2018.

MELO, A. P. S. et al. Leadership and management: a study in Non-Governmental Organizations (NGOs) in the metropolitan region of Recife, PE. Interações (Campo Grande), v. 20, n. 4, p. 1149–1164, 2019.

MINTZBERG, H. et al. O processo da estratégia - conceitos, contextos e casos selecionados. 4o edição ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2007. v. 29

MINTZBERG, H.; GARCIA, L. A. Planejamento Estratégico. Revista da ESPM, v. 19, n. 5, p. 27–33, 2012.

NANUS, B.; DOBBS, S. M. Liderança para o Terceiro Setor: estratégias de sucesso para organizações sem fins lucrativos. Futura ed. São Paulo: [s.n.].

PORTER, M. E. Estrategia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

PORTER, M. E. Estratégia competitiva: técnicas para a análise da indústria e da concorrência. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

REICHE, B. S. et al. Contextualizing leadership: a typology of global leadership roles. Journal of International Business Studies, v. 48, n. 5, p. 552–572, 7 jul. 2017.

ROBBINS, S. P. Comportamento Organizacional. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SAMIMI, M. et al. What is strategic leadership? Developing a framework for future research. The Leadership Quarterly, v. 33, n. 3, p. 101353, jun. 2022.

SCHEIN, E. H. Organizational Culture and Leadership. 3. ed. San Francisco: Third Edition, 2004. v. 7.

SILVA, J. DE B. Evolução de Liderança e Postura dos Líderes Atuais. UNOPAR Cientifica, v. 15, n. 1, p. 119–127, 2014.

SINGH, A. et al. The state of the art of strategic leadership. Journal of Business Research, v. 158, p. 113676, mar. 2023.

SIQUEIRA, E. S.; BINOTTO, E. A Liderança no Terceiro Setor: um perfil de atuação. EnEO, n. 1, 2008.

TEIXEIRA, C. H. A experiencia executiva da liderança pela interpretação do significado: Uma Tipologia Baseada na Gramática Sistêmico-Funcional. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2012.

TEIXEIRA, R. D. F. Discutindo o Terceiro Setor Sob o Enfoque de Concepções Tradicionais e Inovadoras de Administração. Cadernos de Pesquisas em Administração, v. 11, n. 1, p. 1–15, 2004.

TENÓRIO, F. G. Gestão de ONG: principais funções gerenciais. 9. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

VAN DOORN, S. et al. Internal and external interfaces of the executive suite: Advancing research on the porous bounds of strategic leadership. Long Range Planning, v. 55, n. 3, p. 102214, jun. 2022.

VAN DOORN, S.; HEYDEN, M. L. M.; REIMER, M. The private life of CEOs; A strategic leadership perspective. The Leadership Quarterly, p. 101679, fev. 2023.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Editora Atlas SA, 2013.

VIZEU, F. Uma aproximação entre liderança transformacional e Teoria da Ação Comunicativa. RAM. Revista de Administração Mackenzie (Online), v. 12, n. 1, p. 53–81, 2011.

WATTS, L. L.; STEELE, L. M.; DEN HARTOG, D. N. Uncertainty avoidance moderates the relationship between transformational leadership and innovation: A meta-analysis. Journal of International Business Studies, v. 51, n. 1, p. 138–145, 17 fev. 2020.

WEBER, M. Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva. São Paulo: Editora Uiversidade de Brasília, 2004.

WESTLEY, F.; MINTZBERG, H. Visionary leadership and strategic management. Strategic Management Journal, v. 10, n. S1, p. 17–32, 1989.

WU, Y. L. et al. Crisis leadership: A review and future research agenda. The Leadership Quarterly, v. 32, n. 6, p. 101518, dez. 2021.

YOUNG, D. R. Organizational Identity in Nonprofit Organizations: Strategic and Structural Implications. Nonprofit Management and Leadership, v. 12, n. 2, p. 139–157, 2001.

ZALEZNIK, A. Managers and Leaders : are they different? Harvard Business Review on Leadership, 2004.

ZANNI, P. P. Estudo Exploratório Sobre a Formação da Estratégia em Organizações do Terceiro Setor. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2005.